

BOTSENDE WAARDEN IN DE CORPORATIESECTOR

In dit artikel beschrijven wij op basis van onderzoek bij vijf woningcorporaties hoe deze maatschappelijke ondernemingen trachten maatschappelijke meerwaarde te generen en tot welke spanningen en dilemma's dat leidt. Wij doen dat door het debat over goed bestuur te koppelen aan het Public Value Management-*framework* van Moore (1995). Met behulp van dit framework laten we zien dat governance-vraagstukken bij maatschappelijke ondernemingen zich zowel voordoen bij het bepalen van de missie en visie, bij het zoeken van legitimatie en steun bij de omgeving als bij het creëren van organisatorische randvoorwaarden. Ons artikel levert een bijdrage aan de maatschappelijke discussie over de rol van woningcorporaties bij het realiseren van publieke waarde. Door het governance-denken te combineren met de public value management-benadering wordt ook duidelijk dat de manier waarop publieke waarde wordt gecreëerd een vertaling is van de manier waarop binnen de organisatie verschillende publieke waarden worden gemanaged.

Inleiding

De context waarin Nederlandse woningcorporaties opereren, is de afgelopen jaren sterk gewijzigd. Een aantal klassieke grenzen, bijvoorbeeld tussen sectoren en besluitvormingsarena's, is

Philip Karré en Cor van Montfort

Dr P.M. Karré is senior onderzoeker en leermanager aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) en docent/programmamanager aan de Hogeschool van Amsterdam. Prof. dr C.J. van Montfort is sectormanager publiek-private sector bij de Algemene Rekenkamer (ARK), bijzonder hoogleraar Bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg en verbonden aan het Centrum voor het Bestuur van de Maatschappelijke Onderneming (CBMO).

geërodeerd en de dynamiek tussen de verschillende maatschappelijke domeinen is fors toegenomen (Van Montfort, 2008). Door een aantal ontwikkelingen zijn de volkshuisvestingssector en de daarin opererende corporaties onder druk komen te staan. De financiële crisis beperkt hun handelingsruimte en noopt tot nog meer voorzichtigheid bij risicovolle investeringen. Ook vlakt de waarstijging van vastgoed af en hangt een politieke 'greep in de reserves' van woningcorporaties in de lucht. Tot slot is het corporatiestelsel ingrijpend gewijzigd als gevolg van het staatssteunbeleid van de Europese Unie.

Corporaties zijn van oudsher hybride (gemengd publiek-private) organisaties (Karré, 2011), die zich steeds nadrukkelijker als maatschappelijke ondernemingen manifesteren. Zij willen aanjager zijn van nieuwe innovatieve woonconcepten, regisseur in de wijk én huisvester van sociaal en economisch zwakkere groepen. De samenleving en politiek vragen echter ook steeds nadrukkelijker om bescheidenheid, gematigdheid (in salarissen, in risicovolle projecten) en een duidelijk profiel. De wensen en keuzes van de corporaties staan regelmatig op gespannen voet met de eisen vanuit de politiek en de samenleving.

In dit artikel doen we verslag van een onderzoek naar de manier waarop vijf ondernemende woningcorporaties in Brabant goed bestuur invullen door ook in deze spanningsvolle situatie hun rol als maatschappelijke ondernemers proberen vast te houden. Het onderzoek is gebaseerd op een analyse van publiekelijk toegankelijke en interne documenten (jaarverslagen, strategische plannen, begrotingsinformatie) en interviews met per corporatie drie personen: de voorzitter van de Raad van Toezicht, de directeur en de projectleider van het, volgens de corporatie, meest vooruitstrevende project waarmee publieke meerwaarde werd gecreëerd.¹

Conceptueel kader

Als conceptueel kader om te beschrijven hoe de onderzochte corporaties hun rol als maatschappelijke ondernemingen in de praktijk invullen en hoe zij er naar streven verschillende waarden met elkaar te verzoenen, hebben we gebruikgemaakt van het Public Value Management (PVM)-framework van Mark Moore (Moore, 1995; Stoker, 2006; O'Flynn, 2007).

Volgens Moore is het de taak van managers bij hybride organisaties, zoals woningcorporaties, om maatschappelijke meerwaarde te generen; hij noemt die '*public value*'. Het gaat dan om meer dan het leveren van publieke goederen of diensten en het genereren van *output*, maar vooral om het leveren van maatschappelijke prestaties; '*public value*' is voor Moore de *outcome* van organisatiehandelen.

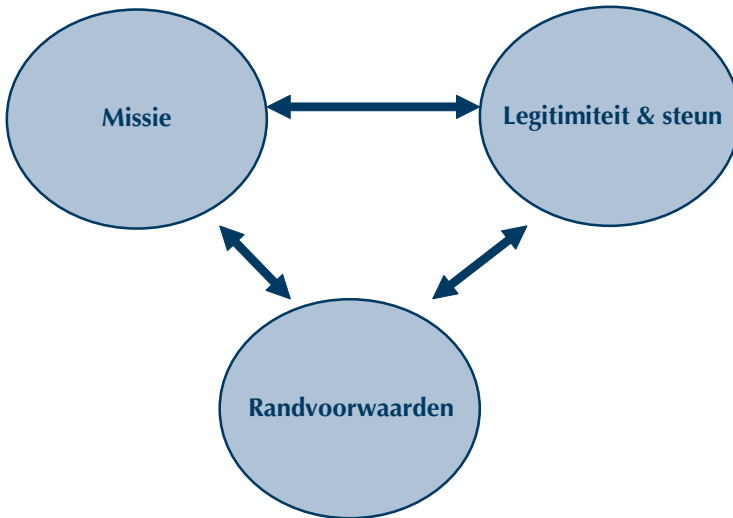
In hun strategie voor het genereren van maatschappelijke meerwaarde, dienen hybride organisaties, zoals de door ons onderzochte corporaties, drie elementen in hun onderlinge samenhang te bezien: 1) zij moeten over een

Maatschappelijke waardecreatie van hybride organisaties

duidelijke missie beschikken, 2) legitimiteit en steun voor hun handelen in de omgeving verworven hebben en 3) goede randvoorwaarden geschapen hebben in termen van een adequate organisatie en de juiste mensen op de juiste plek.

Moore verbindt deze drie elementen in een strategische driehoek (zie figuur 1). Als een van de drie variabelen verandert, zal dat (moeten) doorwerken naar de andere twee. Zo zal bijvoorbeeld een verandering in de missie en de koers van de organisatie leiden tot nieuwe eisen ten aanzien van de organisatie en de werknemers. En andersom zullen de structuur en cultuur van de organisatie heel bepalend zijn voor wat

Figuur 1 De strategische driehoek van Mark Moore (Moore, 1995)



er op strategisch niveau op een bepaald moment mogelijk is.

Als het beleid, het maatschappelijk klimaat of de economische omstandigheden veranderen, zal dat ook gevolgen hebben voor het (strategisch) sturen en managen van maatschappelijke prestaties. Het aardige aan het model van Moore is dat het heel duidelijk maakt dat alleen het veranderen van de strategische koers niet voldoende is om 'mee te bewegen' met veranderende omstandigheden, maar dat het noodzakelijk is om tegelijkertijd op zoek te gaan naar passende nieuwe vormen van legitimering en bronnen van steun, en een aanpassing van de organisatie. Sturings-, legitimiteits- en organisatievragen hangen sterk met elkaar samen en moeten in onderling verband worden gezien bij het managen van maatschappelijke ondernemingen.

Public Value Management en goed bestuur

De benadering van Moore brengt nuance aan in de veelgebruikte definitie

van goed bestuur als het op elkaar aansluiten van sturing, beheersing, verantwoording en toezicht. Moore laat zien dat het niet alleen gaat om sturing, maar om strategisch management in brede zin. Het gaat ook niet alleen om beheersing en bedrijfsvoering in enge zin, maar om organisatorische randvoorwaarden in brede zin. En ten slotte gaat het ook niet alleen maar om toezicht en verantwoording, maar om legitimatie en steun in brede zin. Overigens laat Moore zich over toezicht niet uit in zijn werk. Zijn benadering kan naar ons idee worden versterkt door ook dit element een rol te geven in het denken over strategisch management. Moores benadering is dan ook niet alleen een nuancering en uitbreiding van een op *corporate governance* gebaseerde opvatting van goed bestuur. De concrete meerwaarde van het Public Value Management denken zoals dat in het werk van Moore wordt verwoord, is dat deze benadering handen en voeten geeft aan het abstracte begrip 'management van spanningen tussen publieke waarden'. Het PVM-model laat heel mooi zien

hoe soms tegenstrijdige waarden die vanuit verschillende stakeholdergroepen, de politiek, de publieke manager en anderen worden ingebracht door geschikte organisatorische randvoorwaarden toch in balans kunnen worden gebracht, wat leidt tot een mix van waarden die optimale maatschappelijke meerwaarde oplevert met een zo groot mogelijke maatschappelijke legitimatie. De 'public value' van het PVM-model is dus in wezen de explicitering van de afweging die is gemaakt tussen de verschillende *waarden*.

In de volgende paragrafen schetsen wij hoe de onderzochte corporaties invulling hebben gegeven aan elk van de elementen van Moores model. Dat maakt zichtbaar hoe in dit type hybride organisaties strategisch management en governance-vraagstukken met elkaar vervlochten zijn: publiek management omvat ook het managen van (publieke) waarde(n).

Onderzoeksresultaten

Een maatschappelijke missie

De onderzochte corporaties willen niet alleen maar (maatschappelijk) vastgoed beheren. Zij hebben allemaal grote maatschappelijke ambities en willen ook iets betekenen voor de ontwikkeling van wijken en buurten. Deze ambitie slaat neer in brede missies, waarin naast de behartiging van de individuele belangen van huurders ook het collectieve belang van de bewoners van wijken en buurten centraal staat. Deze wijkgerichte benadering betekent in de praktijk ook dat corporaties in het gat springen dat andere maatschappelijke organisaties laten vallen, als dat in hun ogen bijdraagt aan sociale stijging en het bieden van perspectief aan mensen om vooruit te komen. Niet alle onderzochte corporaties hebben echter duidelijk voor ogen

waar de grenzen liggen van de maatschappelijke activiteiten. Dit is een regelmatig terugkerend onderwerp in de discussies tussen de bestuurder(s) en de raden van toezicht (RvC). Uit onze interviews kwam naar voren dat de raden van toezicht daarin regelmatig een ander perspectief hanteren dan de be-

Denken in risico's versus maatschappelijk enthousiasme

stuurder. Een van de toezichthouders vertelde ons: *'De RvC kijkt vooral in financiële termen naar de verantwoordingsinformatie. Het is dan belangrijk dat alle risico's voldoende zijn afgedekt. De bestuurders opereren meer vanuit enthousiasme. Dat leidt trouwens niet echt tot spanningen. Soms wint het ene perspectief, soms het andere.'*

De financiële crisis had begin 2010, ten tijde van de interviews, opvallend genoeg nog niet geleid tot het bijstellen van de maatschappelijke ambities. Ook in tijden van crisis willen de corporaties de brede taakopvatting handhaven, want, zoals een van de directeuren het uitdrukte: *'De wijken hebben ons nodig.'* Uiteraard zijn ook de onderzochte corporaties gedwongen te bezuinigen, maar dat doet men liever op het onderhoud, omdat men daar de afgelopen jaren naar eigen zeggen al veel in heeft geïnvesteerd. *'Voor puristen is dat nogal eens lastig uit te leggen,'* verzekerde een van de directeuren ons, *'maar de bewoners hebben er wel begrip voor.'* Ook uit de bestudeerde jaarverslagen blijkt dat in het algemeen de tevredenheid

van de huurders met de kwaliteit van hun corporatie vrij groot is.

Werken aan randvoorwaarden

De versterkte aandacht van de onderzochte corporaties voor een wijkgerichte benadering en het aangaan van vitale coalities met maatschappelijke en commerciële partijen, vraagt om een nieuwe manier van werken van de bestaande organisatie. Men heeft in toe-

Werken over grenzen heen versus back to basics

nemende mate medewerkers nodig die verbindingen kunnen leggen, netwerken kunnen bouwen en onderhouden. En die capaciteiten zijn nog lang niet overal in voldoende mate aanwezig. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat alle onderzochte corporaties hard bezig zijn met de professionalisering van hun medewerkers.

De projectleiders die wij hebben gesproken, zou je als voorlopers kunnen zien van dit nieuwe professionalisme, dat bij andere delen van de organisatie nog lijkt te ontbreken. Een van de projectleiders vertelde ons: *'Onze backoffice is er helaas nog niet goed op ingericht om vernieuwend werk over de grenzen van de eigen organisatie heen te faciliteren. Er is sprake van verkokering en bureaucratische structuren zitten de nieuwe wijkaanpak ook vaak nog in de weg.'*

Naast het ontwikkelen van nieuwe professionaliteiten, vonden onze gesprekspartners dat ook nieuwe vormen van

intern en extern organiseren nodig zijn. Een aantal van de onderzochte corporaties is daarom de afgelopen jaren gefuseerd, met als doel schaalvergroting en een verdergaande professionalisering van de bedrijfsvoering.

Enkele gesprekspartners waren ook van mening dat de huidige structuur de ambities van de corporaties onnodig beperkt. Een directeur zei hierover: *'De toegelaten instellingen, de corporaties, komen als gevolg van Europees beleid en bezuinigingen van het kabinet in een hoek te zitten waar je niet wilt zitten, ze worden gemarginaliseerd. Verder wordt door de huidige toezichtstructuur het ondernemerschap weggedrukt. Het back to basics-denken is geen alternatief voor de noodzakelijke verbindingen en het wegbezuinigde welzijnswerk. Als corporatie kun jij je niet terugtrekken op je kernactiviteiten: wie pakt anders de problemen aan in de wijk? Nieuwe organisatievormen zijn nodig.'*

Tot slot werd vooral de relatie met de politiek als spanningsvol ervaren. Deze wordt als onbetrouwbaar, onwetend en bedreigend gezien. Zo vertelde een directeur: *'Ik begrijp wel dat er regels moeten zijn, maar probeer creatief binnen de regels naar oplossingen te zoeken. Het is wel een beetje wheelen en dealen.'* Ook een van de geïnterviewde toezichthouders beschreef *'de verstikkende wet- en regelgeving'* als het grootste probleem van de corporaties op dit moment en een ander verzuchtte: *'Onze grootste bedreiging komt uit Den Haag. De politiek aast op het geld van de corporaties en wil onze vrijheid inperken. Maar centrale regie van de overheid over corporaties zie ik echt niet zitten.'*

De financiële en economische crisis kwam in de gesprekken, alsook in de bestudeerde documenten, vooral nog

zijdelings aan de orde, als donkere wolk aan de horizon. In de bestudeerde jaarverslagen wordt wel melding gemaakt van het feit dat het huidige economische klimaat het in toenemende mate noodzakelijk maakt om investeringscapaciteit te bundelen, risico's te spreiden en een efficiënte inzet van mensen en middelen te organiseren. Inmiddels zijn deze uitdagingen nog prangender geworden. Efficiënte bedrijfsvoering en nieuwe verdienmodellen lijken de komende jaren nieuwe trefwoorden te gaan worden voor dit onderdeel van het model van Moore.

Legitimatie en steun

Bij veel van de corporaties die wij gesproken hebben bestaat het gevoel dat de meer klassieke vormen van stakeholderdialogen en -conferenties vandaag de dag niet meer voldoen als bron van legitimatie. Men is dan ook op zoek naar nieuwe vormen van belanghebbendeninvloed, die verder gaan dan alleen de eigen huurders op gezette momenten laten meepraten over de koers van de corporatie. Er zijn initiatieven die er op gericht zijn om bij nieuwe projecten de huurder en de wijkbewoner meer aan de voorkant te betrekken. Een corporatiedirecteur vertelde hierover: *'In het verleden hebben wij vooral aanbodgericht geopereerd. Nu willen wij de gebruiker laten meepraten over projecten en via bewonersoverleggen. En wij willen de burger laten meedoen door maatschappelijke activering, actief burgerschap en co-makership, waardoor nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan tussen professionals en burgers.'*

Een andere bron van legitimatie ontleent de onderzochte corporaties aan hun hybride positie op het snijvlak van overheid en markt. Zij gaan zowel allianties, vitale coalities en andere

samenwerkingsverbanden aan met andere maatschappelijke organisaties (zoals welzijnsorganisaties, zorginstellingen en scholen), maar ook steeds vaker met private partijen. Een van de directeurs vertelde hierover: *'Er moeten private middelen naar de samenwerking in de wijk gebracht worden en voorzieningen in de wijk moeten op een bedrijfseconomisch verantwoorde manier worden gerund. Als je dat niet doet, loop je het risico dat je de publieke armoede de wijk indraagt. Ook een franchiseformule, noem het maar het*

Vitale coalities versus samen- werkingsdilemma's

McDonald's-model, behoort tot de mogelijkheden, en ook bijvoorbeeld een joint venture met andere partijen.'

Samenwerking met andere publieke, private en hybride partijen roept echter ook dilemma's en spanningen op, vooral als andere partijen de indruk krijgen dat de corporaties hun taken proberen over te nemen. Ook binnen de corporaties zelf kan de toegenomen aandacht voor samenwerking tot spanningen leiden omdat botsende sturingsprikkel bij elkaar komen. Een directeur vertelde hierover: *'Samenwerking met externe partners brengt wel dilemma's met zich mee op het niveau van het middenmanagement. De mensen daar krijgen nu verschillende prikkels: zij moeten allerlei partijen in de wijk met elkaar verbinden, maar worden tegelijkertijd aangestuurd door de eigen organisatie. De gezamenlijke opgave kan botsen met de eigen organisatie-doelen.'*

Een van de onderzochte corporaties hanteert als strategie om met de spanningen van samenwerking om te gaan door wederzijdse verantwoordelijkheden te creëren. Dat voorkomt dat partijen zich tegen elkaar richten of weglopen.

Conclusies

Als we sturing, verantwoording en bedrijfsvoering als belangrijke onderdelen van governance zien binnen een organisatie en goed bestuur als het op een

Ruimte voor goed bestuur wordt steeds kleiner

vruchtbare manier omgaan met spanningen tussen waarden, dan komen we op basis van ons onderzoek tot een aantal conclusies.

Op het niveau van de (strategische) sturing, ofwel *missie en visie* in termen van Moore, zien we dat de taakverbreding bij de corporaties onherroepelijk leidt tot de vraag 'wat doen we dan niet (meer)' of met andere woorden: aan welke publiek waarde(n) geven we voorrang? Die vraag wordt door verschillende gremia binnen een corporatie soms anders beantwoord. De brede missie van de corporaties kunnen we zien als een poging om verschillende – financiële en maatschappelijke – waarden met elkaar te verenigen. De werkelijke keuze tussen de waarden wordt echter in strategische plannen en vooral ook in de dagelijkse interactie tussen bestuurders, toezichthouders, politiek en belanghebbenden gemaakt. Er zul-

len (met name door de financiële crisis en de strakkere regulering uit Den Haag en Brussel) in de nabije toekomst duidelijker keuzes moeten worden gemaakt en grenzen worden gesteld. De handelingsruimte voor het maken van een eigen balans tussen waarden, ofwel de marge waarbinnen sprake is van goed bestuur, wordt kleiner.

Als grootste dilemma wat de bedrijfsvoering betreft, of in termen van Moore de *organisatorische randvoorwaarden*, kwam in ons onderzoek de onvoldoende op het ondernemerschap toegesneden professionaliteit van de huidige medewerkers naar voren. Men heeft medewerkers nodig die niet alleen over de grenzen van de eigen organisatie heen kunnen opereren, maar die met name ook tegenstrijdige sturingsprikels en waarden kunnen combineren. Corporaties moeten bij het genereren van maatschappelijke meerwaarde immers zowel rekening houden met beleidsregels en overheidsdoelstellingen, alsook met bedrijfseconomische indicatoren en prestatieafspraken. Ook in dit onderdeel van het model van Moore komt de spanning tussen waarden die zo essentieel is voor het begrijpen van goed bestuur terug. De bedrijfsvoering, de eisen die aan medewerkers worden gesteld en de organisatievormen die worden gekozen, zijn een materialisatie van de manier waarop met verschillende spanningsvolle waarden wordt omgesprongen. Medewerkers worden geacht ondernemer én dienstverlener te zijn, de bedrijfsvoering moet efficiënt én flexibel zijn en de organisatie moet samenwerken én herkenbaar zijn. We zien dat de keuze voor een brede missie waarin eigenlijk niet wordt gekozen terugkomt in de veelheid van eisen die worden gesteld aan de organisatie. Dat kan vanuit het oogpunt van goed be-

stuur risicovol zijn omdat de organisatie dan wordt overvraagd.

Ook wat betreft de verantwoording, of in de woorden van Moore *legitimatie en steun*, zien we de spanningen tussen waarden duidelijk terug. Eén daarvan is die tussen een vraaggerichte of aanbodgerichte aanpak. Een tweede spanning betreft het feit dat corporaties voor hun legitimatie afhankelijk zijn van een breed scala van actoren. Goed bestuur is dan het luisteren naar en het betrekken van stakeholders, maar wel vanuit een eigen visie en strategische koers.

Discussie en aanbevelingen

Het aardige aan het Public Value Management-model van Moore is dat het een handvat kan bieden om het abstracte begrip 'managen van spanningen tussen verschillende publieke waarden' concreet te maken en te laten zien hoe dat managen er in de praktijk uitziet en neerslaat in een missie, organisatie en in legitimatieprocessen. Het model van Moore biedt tevens een instrument om de verschillende governance-onderdelen met elkaar te verbinden. In ons onderzoek zagen we bijvoorbeeld dat de verbreding van de missie en visie leidde tot een toename van relevante stakeholdergroepen en daarmee tot een grotere complexiteit bij het vinden van legitimatie en steun. En dat leidt vervolgens weer tot toenemende eisen aan de interne organisatie: voldoet de bedrijfsvoering, voldoen de mensen en voldoet de organisatorische inbedding nog wel om die complexe sturing en legitimeringsvraagstukken aan te kunnen? In onze interviews werd vooral gerefereerd aan de kwaliteiten van de medewerkers die nog onvoldoende op deze complexiteit zouden zijn toegesneden.

Een andere optie om beter grip te krijgen op de tegenstrijdige waarden die volkshuisvesters moeten managen, zou kunnen zijn te kiezen voor een nieuwe vorm van organiseren, bijvoorbeeld een vorm waarin de lokale samenleving vergaande zeggenschap krijgt. De vanuit governance-optiek interessante organisatievariant van de coöperatie staat echter nog in de kinderschoenen in de Nederlandse corporatiewereld en ervaringen zullen moeten uitwijzen of legitimiteit en effectiviteit

Nieuwe organisatievormen nodig

zullen toenemen met dit model. Daarbij zou ook naar het buitenland kunnen worden gekeken. Zo spelen in de Duitstalige wereld *Wohnungsbaugenossenschaften* van oudsher een centrale rol in de volkshuisvesting en in het Verenigd Koninkrijk worden allerlei coöperatieve hybride organisatievormen als middel gezien om te komen tot de *Big Society*, die zonder te grote politieke invloed veerkrachtig reageert op maatschappelijke uitdagingen.

Onze bevindingen leiden tot een aantal meer algemene aanbevelingen voor beter bestuur. Ten aanzien van de sturing, stellen wij voor dat hybride organisaties ook duidelijk de grenzen moeten benoemen van hun ondernemerschap. Want als maatschappelijke ondernemingen niet duidelijk genoeg maken waar die grens ligt – dus duidelijk maken waar ze wel en waar ze niet van zijn – zal de kloof tussen wat de samen-

leving verwacht en wat de corporatie wil en kan, alleen maar toenemen. De maatschappelijke legitimatie van de hybride organisatie komt dan in het geding. De urgentie om grenzen te stellen neemt ook alleen maar toe als gevolg van de economische krimp.

De legitimiteit van de keuze voor een bepaalde waardemix is mede afhankelijk van de mate waarin de corporatie kan uitleggen dat zij het goede doet. Daarom is onze tweede aanbeveling

Uitdagingen voor hybride organisaties

dat maatschappelijke ondernemingen beter moeten leren te verantwoorden welke successen zij boeken. Soms lijkt het opzetten van een samenwerkingsverband, het maken van een gebouw of het in gesprek raken met elkaar al als resultaat te worden gezien. Dit soort zaken is natuurlijk ook een resultaat, maar geen *eindresultaat*. Uiteindelijk wil je toch iets bewerkstelligen met die samenwerking, dat gebouw of dat gesprek. De koppeling van de ambities als maatschappelijk ondernemer aan concrete effectdoelstellingen wordt nog lang niet altijd gemaakt.

Een laatste algemene aanbeveling betreft de interne organisatie van maatschappelijke ondernemingen. In gesprekken met managers van hybride organisaties wordt die vaak nog beschreven als ambtelijk, verkokerd, en met te weinig ondernemende en verbindende medewerkers. Op het gebied van de interne organisatie, werkwijze en personeelsbeleid lijkt nog een we-

reld te winnen en een moderniserings- en professionaliseringsslag noodzakelijk. De keerzijde is dat de betreffende bestuurders en managers kennelijk tot nu toe niet duidelijk hebben kunnen maken welke (soms ogenschijnlijk tegengestelde) waarden een corporatie nastreeft. Hoe kan een gemiddelde medewerker dan zijn of haar taken tot een goed einde brengen?

Noot

- I Wij hebben onze bevindingen voorgelegd aan de begeleidingsgroep van het onderzoek en bediscussieerd met Nederlandse en internationale praktijkbeoefenaren en wetenschappers, onder wie Mark Moore, bij een bijeenkomst van het Centrum voor het Bestuur van de Maatschappelijke Onderneming (CBMO), tijdens de jaarlijkse conferentie van het Netherlands Institute of Government (NIG) en tijdens het jaarlijkse congres van de European Group for Public Administration (EGPA).

Literatuur

- Karré, P.M. (2011). *Heads and tails: Both sides of the coin*. Den Haag: Eleven International Publishers.
- Moore, M.H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.
- Montfort van, C.J. (2008). *Besturen van het onbekende: Goed bestuur bij publiek-private arrangementen*. Den Haag: Lemma.
- O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-366.
- Stoker, G. (2006). Public Value Management. A New Narrative for Networked Governance. *The American Review of Public Administration*, 36(1), 441-457.